

Stress lavoro-correlato

Traiettorie di rischio,
resilienza e contesti

A cura di
Elena Acquarini

PSICOLOGIA

*Studi
e ricerche*

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Stress lavoro-correlato

Traiettorie di rischio,
resilienza e contesti

A cura di
Elena Acquarini

FrancoAngeli

Studi e ricerche

“Pubblicazione realizzata con il contributo del CUG - Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità, la Valorizzazione del Benessere di Chi Lavora e contro le Discriminazioni – dell’Università degli Studi di Urbino *Carlo Bo*”

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L’opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d’autore. L’Utente nel momento in cui effettua il download dell’opera accetta tutte le condizioni della licenza d’uso dell’opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Guardando le nuvole insieme da orizzonti diversi

Indice

Presentazione, di *Giorgio Calcagnini* » 11

Introduzione, di *Elena Acquarini* » 13

Prima parte **Principi generali e variabili individuali**

1. Stress lavoro-correlato: caratteristiche e contesti
di *Elena Acquarini* » 17

2.. Fisiopatologia dello stress e funzioni decisionali
di *Andrea Minelli* » 27

3. Bias cognitivi ed effetti sull'organizzazione
di *Alessandro Suardi* » 39

4. La conciliazione non basta! Riflessioni sulla rimozione
dell'equilibrio vita-lavoro
di *Fatima Farina* » 48

5. Stress in ambito lavorativo: quale valutazione economica?
di *Rosalba Rombaldoni* » 59

6. Moral injury
di *Michela Sarlo* » 71

Seconda parte

Organizzazioni e scuola

7. La Sicurezza Psicologica Organizzativa e i processi paralleli nel sistema socio-sanitario: il superamento del paradigma trauma-orientato
di *Vittoria Ardino* » 81
8. Quando la scuola brucia: stress dei docenti e complessità della relazione educativa
di *Francesca Salis* » 98
9. La scuola davanti all'emergenza: DAD come possibilità di smascheramento
di *Moira Sannipoli* » 111
10. Il monitoraggio dello stress lavoro-correlato: esperienza nel comparto scuola delle Marche
di *Maria Pia Cancellieri e Antonia Ballottin* » 126
11. Sinergia tra scuola e servizio pubblico: una proposta trauma orientata
di *Vittoria Ardino, Laura Vasini e Sara Zazza* » 135
12. Resilienza lavorativa e benessere: dalla persona all'organizzazione
di *Fabrizio Bracco* » 143

Terza parte

Effetto pandemico, elementi di stabilizzazione e resilienza

13. Stress pandemico e ricadute in ambito lavorativo
di *Elena Acquarini e Vittoria Ardino* » 153
14. Didattica universitaria a distanza: elementi di resilienza
di *Fabrizio Bracco* » 168
15. La Stabilizzazione Narrativa Integrata (NASTI): un protocollo basato sulla Terapia dell'Esposizione Narrativa
di *Vittoria Ardino* » 178

16. Salute mentale negli operatori sanitari durante l'epidemia da COVID-19: uno studio nel contesto genovese
di *Cinzia Modafferi, Lucio Ghio, Carlo Chiorri, Sara Patti, Giulia Piccinini, Eleonora Lusetti, Massimo Del Sette, Maria Gabriella Poeta e Massimo Mazzella* » 190
17. Effetto pandemico nei contesti aziendali: riflessioni e note di intervento
di *Pasquale Bressi Pizzimenti* » 201
18. Alimentazione e (anti)stress life-style
di *Elena Barbieri* » 207
- Autori** » 221

Presentazione

Il nostro Ateneo si distingue da tempo per una attenzione particolare ai temi della sicurezza del mondo del lavoro, specie in una fase in cui le forme di occupazione sono caratterizzate da cambiamenti profondi che investono i concetti di prevenzione e di rischi, connessi sia alle innovazioni tecnologiche e scientifiche, che al clima di incertezze economiche e sociali che alimentano timori e tensioni nei riguardi del futuro: preoccupazioni che il tempo presente della pandemia non ha fatto che acuire in maniera esponenziale.

Questo progetto editoriale, dal significativo titolo “Stress lavoro-correlato. Fattori di rischio e di resilienza” che ricalca l’omonimo Convegno tenutosi a Urbino nel 2019, vede la luce in una realtà sospesa che ha subito (e sta ancora subendo) la ferita inferta dal Covid-19, che ha mutato per sempre i tradizionali punti di riferimento nella vita di ognuno di noi. E giunge tanto più opportuno, in quanto l’emergenza sanitaria ha prodotto un impatto negativo sul benessere psicologico dei lavoratori, causando stress, assenza di equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, depressione da assenza di socializzazione e rischio di burnout.

L’incontro urbinato – ispirato dal Comitato Unico di Garanzia della nostra Università nell’ambito delle attività di sensibilizzazione su temi specifici, come quello del rapporto lavoro e stress – aveva già aperto in sede di discussione interessanti prospettive proprio per l’approccio multidisciplinare all’argomento. Alla fase teorica aveva fatto seguito, nel corso dell’incontro, una sezione applicativa, in cui erano stati esaminati i contesti e le capacità di resilienza come risposta individuale e collettiva al problema.

Il messaggio, che da questa silloge di studi emerge, non può che costituire un punto di partenza verso una concezione del lavoro che converga sempre più sulla necessità di migliorare le condizioni ambientali e di proteggere il benessere psicologico degli occupati.

Specie oggi, con la nuova situazione legata anche parzialmente al lavoro a distanza, quando le linee di confine tra vita lavorativa e vita familiare tendono ad attenuarsi.

Ed è forse questo il momento più adatto per esplorare nuove soluzioni.

*Giorgio Calcagnini
 Rettore dell’Università degli Studi Urbino Carlo Bo*

Introduzione

di Elena Acquarini

Identifichiamo con la parola *stress* sia la causa che l'effetto di una esposizione ad elementi di disagio che possono originare uno squilibrio psicobiologico più o meno grave. L'*accento tensivo* impresso al carico emotivo individuale può al contempo indicare una spinta vettoriale e descrivere quell'ultimo elemento di un castello di sabbia di precaria staticità che sovraccarica inaspettatamente la struttura portandola a cedere. Le risorse a disposizione – mantenute nonostante il crollo – costituiscono un dispositivo di sicurezza e protezione cui aggrapparsi per trasformare le *macerie* in *rovine* dalle quali (ri)costruire un proprio nuovo percorso in *resilienza*. Il circuito di significato – causa/effetto – rivela la struttura mobile di una articolata poliedricità: ciascuno avrà inconsapevolmente costruito una propria sensibilità di tolleranza allo stress che – a sua volta – produrrà effetti mediati dalla propria storia, dai conflitti attivati, dai comportamenti automatici di sopravvivenza adottati e dalle risorse che saranno a disposizione dell'individuo e/o del gruppo di appartenenza. Lo stress individuale può assumere peculiarità proprie dei diversi contesti di attivazione che quindi potranno coadiuvare ed orientare vissuti ed espressioni (sintomi e/o sindromi) ad esso correlate. Non parliamo quindi 'solo' di burnout ma di sintomi e sindromi collocabili in uno spettro più ampio che permette di descrivere le variabilità combinanti di risposta psicofisiologica. Una mancata lettura del disagio individuale e della sofferenza di sistema rappresenta già di per sé un fattore di ulteriore rischio e non permette di ancorarsi agli elementi potenzialmente protettivi. Le disarmonie strutturali – sia individuali che organizzative – possono infatti (mal)celare punti di vulnerabilità che aumentano il rischio individuale e l'impatto dello stress sulla salute psicofisica e sulla capacità produttiva.

La pandemia da SARS-CoV-2 rappresenta il più recente perimetro di attivazione che – temporalmente – contiene nella sua bolla ciascun altro spazio ed aggiunge un ulteriore carico potenziale sulle vulnerabilità: percorrendo – in modo più incisivo – i *piani di faglia* sarà possibile seguire i processi di

movimento e/o frattura fino a vederne gli esiti anche su sistemi ed organizzazioni. L'impatto delle crisi attivate da questa esposizione pandemica – con evidenti caratteristiche traumatogene – potrebbe essere diverso dai precedenti analoghi in termini di fattori di rischio e gravità dei sintomi: l'emersione delle conseguenze anche sulla salute psicologica sarà progressiva quindi in gran parte non ancora assemblata. Entrare in contatto con un fattore di *stress traumatico* implica certo una risposta del soggetto ma non comporta automaticamente una patologia ed è per questo che l'attivazione di un monitoraggio anche a livello organizzativo può rappresentare un'azione protettiva finalizzata ad individuare le traiettorie di maggiore rischio e prevenirne una evoluzione patoplastica. Contesti in cui osservare situazioni di stress lavoro-correlato da impatto COVID sono ampiamente descritti dalla letteratura più recente e rilevano in particolar modo livelli preoccupanti nella precarietà occupazionale soprattutto al femminile e nelle professioni di aiuto che sono state (e permangono ad oggi) più esposte a diverse possibilità traumatiche per la particolare combinazione data dal sovraccarico emotivo e l'intensità lavorativa unite alla paura del contagio e del diventare vettore inconsapevole. La prospettiva multidisciplinare è quindi necessaria per comprendere la complessità del fenomeno-stress (ancor più nella intensità pandemica) e delle sue conseguenze su individuo e sistemi, plurimi e spesso complanari. È ormai chiaro dalla letteratura scientifica che per poter individuare, leggere, intervenire efficacemente sul disagio è necessario superare una euristica mono-disciplinare data la presenza di vari livelli e traiettorie tese ed intersecantesi tra eziopatogenesi, sviluppo e contesti.

Il volume è realizzato con il contributo del CUG – Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità, la Valorizzazione del Benessere di Chi Lavora e contro le Discriminazioni – dell'Università degli Studi di Urbino *Carlo Bo* e raccoglie parte dei contributi presentati al convegno *Stress lavoro-correlato: traiettorie di rischio e di resilienza* organizzato dal CUG universitario in collaborazione con SISST (Società Italiana per lo Studio dello Stress Traumatico) il 28 novembre 2019, inconsapevolmente distanti solo poche settimane dall'inizio pandemico 2020. La successiva atmosfera di sospensione ri-orientante nelle nuove coordinate anche scientifiche ha consentito di completare il progetto editoriale iniziale con riflessioni più articolate su alcuni *contesti* abitati da relazioni ed attività (prima e seconda parte) nei *tempi* che viviamo quindi anche pandemici (terza parte).

L'intento – mantenuto in questa raccolta – era di costruire uno spazio di riflessione multi/interdisciplinare sullo stress e le potenzialità iatrogene connesse, a livello individuale ed organizzativo. Intercettare le traiettorie di rischio diventa importante per analizzare i bisogni ed organizzare conse-

guenti azioni di prevenzione e sostegno. Situazioni che presentano queste criticità possono investire l'individuo, le relazioni, i contesti emotivamente abitati e possono influire – spesso negativamente – sulla performance anche organizzativa.

La prima parte dal titolo *Stress lavoro-correlato: principi generali e variabili individuali* definisce il fenomeno (Acquarini) e ne descrive alcuni meccanismi di innesco e mantenimento del livello di stress in relazione al processo decisionale (Minelli) ed agli effetti delle distorsioni cognitive sull'organizzazione (Suardi) e raccoglie importanti riflessioni sul disequilibrio vita-lavoro (Farina), sull'impatto economico (Rombaldoni) e sui dilemmi morali (Sarlo). Questi temi saranno parzialmente ripresi nelle parti successive ed esaminati in articolazioni contestualizzate.

Organizzazioni e scuola (seconda parte) entra maggiormente nei contesti proposti partendo da coordinate trauma-orientate e processi paralleli (Ardino), riflessioni sul sistema-scuola tra burnout ed emergenza (Salis e Sannipoli) con dati di monitoraggio regionale sulle Marche (Cancellieri e Ballottin) ed arrivando ad una proposta di costruzione sinergica trauma-orientata tra scuola e servizio pubblico (Ardino, Vasini e Zazza) ed una riflessione sulla resilienza lavorativa (Bracco) nelle organizzazioni.

Completa il percorso proposto la terza parte *Effetto pandemico, elementi di stabilizzazione e resilienza* che raccoglie alcune variabili stress-COVID-correlate. Sono esaminate le caratteristiche dello stress pandemico e delle sue ricadute in ambito lavorativo (Acquarini e Ardino), resilienza e didattica universitaria (Bracco), modello NASTI per la stabilizzazione individuale e di gruppo (Ardino) e caratteristiche della salute mentale degli operatori sanitari nel periodo pandemico (Modafferi e colleghi). La progressione integrativa termina su ulteriori binari di resilienza: note di intervento nei contesti aziendali (Bressi Pizzimenti) ed una parte – non spesso esplorata in quest'ambito – sull'interazione tra alimentazione e stress (Barbieri).

Coadiuvare la resilienza – individuale e di sistema – dall'impatto con uno *strictus* potenzialmente traumatico richiede reattivamente la mobilitazione di tutte le risorse disponibili: creatività e capacità di visione prospettica permettono di riprendere la tensione evolutiva necessaria alla riorganizzazione del benessere.

Attraversiamo quindi le nostre *tempeste* ad occhi aperti per guardare ciò che accade, coglierne le evoluzioni anche nelle residuali potenzialità: usciremo da *quel* vento solo accettando di poter essere stati (coerentemente, nell'esperienza) *cambiati*.

Immagina una tempesta di sabbia.

Qualche volta il destino assomiglia a una tempesta di sabbia che muta incessantemente la direzione ed il percorso.

Per evitarlo cambi l'andatura. E il vento cambia l'andatura, per seguirti meglio.

Tu allora cambi di nuovo e subito il vento cambia per adattarsi al tuo passo.

Quel vento sei tu.

Perciò l'unica cosa che puoi fare è entrarci, in quel vento, camminando dritto e chiudendo forte gli occhi per non far entrare la sabbia.

Attraversarlo, un passo dopo l'altro.

Non troverai né sole né luna, nessuna direzione, e forse nemmeno il tempo.

Il tempo grava su di te con il suo peso, come un antico sogno dai tanti significati.

Tu continui a spostarti tentando di venirne fuori.

*Forse non ce la farai a fuggire dal tempo, nemmeno arrivando
ai confini del mondo.*

Così finalmente ti addormenti.

E quando ti svegli fai parte di un mondo nuovo.

1. Stress al lavoro: caratteristiche e contesti

di Elena Acquarini

«I pesci non chiudono gli occhi [...] e sto vedendo ancora».
(De Luca, 2011, pp. 98-99)

Lo stress *lavoro-correlato* è una condizione di risposta soggettiva a domande e pressioni ambientali che sono incongruenti (per peso e/o qualità) rispetto alle proprie competenze, capacità e/o ruolo lavorativo. Il soggetto viene esposto ad una serie di richieste e pressioni ambientali vissute come eccessive data la sua capacità di risposta adattiva. Questo sovraccarico emotivo – nella poliedricità generata tra personalità, storia lavorativa, pressioni, attività richiesta, produttività e relazioni – può determinare uno stato di *stress* (tecnicamente, *distress*) che avrà riverbero non solo nella vita professionale del singolo ma anche nei suoi contesti di vita, oltre che nel gruppo di lavoro cui appartiene. La pressione lavorativa unita alla competitività individuale diventa asse di un sistema cartesiano dove gli eccessi non permettono di tendere adeguatamente ad alcuna attività integrata. Confluendo, le componenti possono essere modulate e tradotte in termini di *motivazione* finché la struttura psichica permette di mantenere la propria traiettoria verso la realizzazione professionale. Nel momento in cui l'accumulo cui tende lo stress diventa sopraffacente tanto da non permettere di attivare proprie risposte di *coping*, il sintomo diventa il miglior adattamento possibile. Parliamo infatti di *dis*-agio per identificare le risposte di (dis)adattamento espresse nelle situazioni che escono dalla propria capacità e non permettono di mobilitare efficacemente risorse adattive a propria disposizione. Stati di allerta *ad occhi aperti*, appunto, possono diventare segnali di attivazione.

Stress e (dis)agio

La parola *stress* racchiude al suo interno causa ed effetto. Il circuito di significato basta a perimetrare le declinazioni rivelandone di fatto la complessità: è quindi *fatica* che può essere un *accento* di innesco e produrre

azioni di *sollecitazione e/o spinta*, con caratteristiche di *tensione e/o pressione* che producono *enfasi* e rappresentano uno *sforzo* per l'individuo.

Il termine in realtà viene utilizzato per definire causa ed effetto, quindi stimoli *stressogeni* e la *reazione* fisiologica, fisica e/o psicologica a circostanze che richiedono un nuovo *adattamento*. La modularità della risposta prevede fasi di attivazione del processo di adattamento: allarme (irruzione ed individuazione dello stimolo, attivazione risposta neurofisiologica automatica), resistenza (risposta di adattamento con attivazione automatica difensiva coadiuvante che ha come obiettivo ripristinare l'omeostasi interna), esaurimento (quando il soggetto ha utilizzato tutte le risorse a sue disposizione e, al termine del processo di adattamento) al termine della quale sarà possibile verificarne efficacia e residualità patogena. Il processo descritto può qualificare una Sindrome Generale di Adattamento (GAS) (Biondi e Pancheri, 1999). Le difese possono rispondere alla richiesta in ipo o iper attivazione e le risposte automatiche attivabili sono principalmente tre: attacco, fuga o immobilizzazione (*fight, flight o freeze*). Lo stress letto come stimolo è quindi definibile, più in generale, come evento o circostanze che innescano una attivazione psicofisiologica tale da aumentare la vulnerabilità individuale alla possibilità di sviluppare condizioni di disagio e malattia.

Le strategie di *coping* hanno un effetto moderatore sulla relazione tra alcuni fattori dell'attività lavorativa (routine, ruoli definiti, opportunità interna di carriera) e stress correlato (Wickramasinghe, 2010). La tassonomia del coping può prevedere due meccanismi principali basati su *promozione* e *prevenzione* dove il primo dipende direttamente dalle prestazioni dei dipendenti, benessere personale e organizzativo mentre il secondo correla negativamente con tutto ciò. Una combinazione dosata di questi meccanismi di meta-osservazione può costituire un meccanismo osmotico di intervento nell'organizzazione (Zhang *et al.*, 2019). Altri studi riprendono l'importanza della componente emotiva del coping tanto da sostenere interventi focalizzati sulle emozioni e la capacità di regolazione emotiva a prevenzione di comportamenti e dinamiche disturbanti che riguardano ad esempio il ruolo (abuso di ruolo, conflitto, ambiguità) o la dinamica (es. bullismo, bossing, mobbing) (Van den Brande *et al.*, 2017) rendendo l'ambito lavorativo un importante fattore di rischio per lo sviluppo di sintomi e sindromi di interesse psicopatologico (Nielsen *et al.*, 2021).

Sintomi e sindromi sono voci del (dis)agio manifestato e non diversamente simbolizzabile sempre come miglior compromesso possibile temporaneo o di maggiore stabilità. La vulnerabilità complessa risultante da componenti individuali e di contesto può incrociare traiettorie di rischio in situazione di sovraccarico (emotivo, cognitivo) e lasciare spazio a disagio. Alcuni fenomeni possono essere ancora più circoscritti in termini di causalità. Ad esempio, alcuni studi

hanno rilevato la relazione tra disturbi del sonno e dinamiche bullizzanti al lavoro dove le dinamiche hanno ruolo diretto nell'eziopatogenesi di disturbi del sonno anche ad esordio tardivo (Nielsen *et al.*, 2021).

La risposta individuale che segue l'esposizione ad un evento stressante – potenzialmente traumatico – è molto variabile. Sintomi del sovraccarico che non permette di attivare un adattamento efficace (e che tende all'accumulo) possono essere differenti a seconda dell'età, struttura di personalità, della storia psicopatologica del soggetto (vulnerabilità) e percorso di studio e lavoro, dove anche la scuola diventa un contesto di attività lavorativa. Ad esempio, un soggetto mai esposto prima ad eventi stressanti o traumatici manifesterà un fenotipo meno permeato da paura, colpa ed ansia rispetto a chi ne ha già fatto esperienza. Anche la qualità dell'accudimento ricevuto orienterà e medierà sensibilità psicologica e sintomatologia correlata. Nell'organizzazione della risposta individuale allo stress possiamo descrivere una complessità di attivazione su vulnerabilità che rappresentano l'esito di accudimento, sviluppo di competenze e funzioni, stati e tratti emotivi, soggettività dell'esperienza, caratteristiche dell'evento/contexto, qualità dello stress e degli *stressor*.

Alcune specifiche attivazioni emotive e risposte fisiologiche possono qualificare come traumatica l'esperienza stressante. L'ansia è una condizione psichica prevalentemente consapevole, può derivare da stimoli oggettivi o soggettivi e si attiva per anticipare una minaccia futura (APA, 2013). Paura, angoscia e spavento spesso vengono utilizzati come interscambiabili ma definiscono in realtà tre diverse attivazioni in risposta a stimolo (interno o esterno) percepito come pericoloso (Freud, 1925). La *paura* è specifica, legata ad un oggetto (es. fobia) ed è mentre l'*angoscia*, più generalizzata, è attivata per segnalare un pericolo all'Io che a sua volta media la risposta reattiva allo stesso e permette di organizzare la corrispondente attivazione neurofisiologica. Lo *spavento* caratterizza emotivamente l'esperienza di stress traumatico: il soggetto si trova di fronte al pericolo senza esservi preparato e cerca di prevenire ulteriori esposizioni attivando l'angoscia come illusorio tentativo di controllo per prevenire ulteriori situazioni spaventanti di pericolo. L'angoscia in questa dinamica diventa mnesicamente il residuo emotivo di un pericolo rimosso mantenendo la possibilità di riattivazione.

Il DSM 5 (APA, 2013) riconosce la traumatogenicità dello stress per esposizione *diretta* o *indiretta* (es. come testimone diretto o se accaduto a persone care) allo stress traumatico (Criterio A – PTSD). I sintomi stress correlati sono collocabili lungo un proprio continuum complesso che qualifica – nella persistenza oltre la fase acuta – eventuali sindromi stress/trauma correlate. Sintetizzando, le possibilità possono essere rintracciate quindi tra:
– *Sintomi di intrusione* quali ricorrenti, involontari e intrusivi sogni o ricordi